

ភាវះដ្ឋនាំ



ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ติดตามหรือนำผู้ตาม (โดยไม่ใช้การบังคับ) ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำคือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

ความสำคัญของผู้นำ เมื่อคนเรารวมตัวกันเป็นกลุ่ม เราต้องการผู้นำเพื่อช่วยในการนำ
องค์กร ได้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ตลอดจนจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิด
ความสับสนอลหม่านวุ่นวาย

ดังนั้น ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

การเปรียบเทียบผู้นำกับผู้บริหาร

ผู้นำ เป็นผู้ที่มียุทธวิพลเหนือผู้ตามหรือเหนือกลุ่ม โดยไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งในกลุ่มก็ได้

ผู้บริหาร จะต้องเป็นคนที่มีตำแหน่งบริหารในกลุ่ม

	ผู้บริหาร	ผู้นำ
ทิศทางขององค์กร (Direction)	<ul style="list-style-type: none"> -จะเน้นการวางแผนและการทำงบประมาณ -ติดตามดูยอดกำไรสุทธิเป็นสำคัญ -เน้นผลระยะสั้น 	<ul style="list-style-type: none"> -จะเน้นสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร - ติดตามดูองค์กรในภาพกว้างกว่ากำไรสุทธิ -เน้นผลในระยะยาว
การจัดให้เป็นระเบียบ หรือจัดแนวทางดำเนินงานให้มุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน (Alignment)	<ul style="list-style-type: none"> -เน้นการจัดองค์กรและการจัดคนเข้าทำงาน -เน้นการสั่งการและการควบคุม -สร้างกรอบและอาณาจัก 	<ul style="list-style-type: none"> -เน้นการสร้างวัฒนธรรมร่วมและค่านิยมร่วมให้แก่องค์กร -เน้นการช่วยให้คนอื่น ๆ เติบโตและพัฒนาขึ้น -ลดกรอบต่าง ๆ และอาณาจักรต่าง ๆ
ความสัมพันธ์ (Relationships)	<ul style="list-style-type: none"> -เน้นที่วัตถุ (สินค้า บริการ) -เน้นอำนาจตามตำแหน่ง -ปฏิบัติตนในฐานะ “นาย” 	<ul style="list-style-type: none"> -เน้นที่คน (โดยการสร้างแรงดลใจและกระตุ้นผู้ตาม) -เน้นการใช้อำนาจส่วนบุคคล -ปฏิบัติตนในลักษณะ Coach, ผู้อำนวยการความสะอาดและผู้ให้บริการ
คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Qualities)	<ul style="list-style-type: none"> -ห่างเหิน ไร้อารมณ์ -เชื่อมั่นในความเป็นผู้เชี่ยวชาญของตนเอง -เป็นผู้พูด -เน้นให้ผู้ตามทำตาม 	<ul style="list-style-type: none"> -จะรับรู้และสัมผัสในอารมณ์ผู้ตาม -ใจกว้าง รับฟัง -เป็นนักฟัง -มีความกล้า กระตุ้นให้เกิดความกล้า
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes)	<ul style="list-style-type: none"> -ก่อให้เกิดความมั่นคง ความเป็นระเบียบ และประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> -สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่

ทฤษฎีและแนวการศึกษาผู้นำ ในการศึกษาความเป็นผู้นำ สามารถแบ่งทฤษฎีและแนวคิดออกได้เป็น 3 กลุ่มตามระยะเวลาที่เกิดดังนี้

- กลุ่มที่ว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) เป็นกลุ่มแนวคิดที่เกิดขึ้นก่อน โดยจะอยู่ในช่วง ค.ศ. 450 - ค.ศ. 1940

- กลุ่มที่ให้ความสนใจพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) เป็นกลุ่มที่ศึกษาในช่วง ค.ศ. 1940 - ค.ศ. 1960

- กลุ่มที่ศึกษาปัจจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ (Situation Approach) เป็นกลุ่มที่ศึกษาในช่วงตั้งแต่ ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา

I กลุ่มที่ว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าคนที่เป็
ผู้นำนั้นเกิดมาเพื่อที่จะเป็ผู้นำ (Born to be Leader) กลุ่มนี้จะศึกษาบุคคลสำคัญใน
อดีต เพื่อหาคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้คนเหล่านั้นเป็ผู้นำ วิธีการศึกษาจะเป็ไป
ตาม The Great Man theory

คุณลักษณะของผู้นำ

ความซื่อสัตย์

ความเด่น

ความสามารถ

เชื่อมั่นในตนเอง

ความน่าเชื่อถือ

ความเฉลียวฉลาด

กล้าตัดสินใจ

มีความรับผิดชอบ

มีวุฒิภาวะ

มีความคิดริเริ่ม

แรงจูงใจและความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ

ให้ความสำคัญกับคุณ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

II กลุ่มที่ให้ความสนใจพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) กลุ่มนี้เชื่อว่า
ความเป็นผู้นำนั้นฝึกสอนได้ (Trainable) เนื่องจากการศึกษาในด้านคุณลักษณะของ
ผู้นำนั้นไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะแบบใดที่ชัดเจน
นักวิชาการจึงได้หันมาศึกษาพฤติกรรมต่างๆที่ผู้นำแสดงออก

III กลุ่มที่ศึกษาปัจจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ (Situation Approach)
กลุ่มนี้คิดว่าไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด ผู้นำควรศึกษาปัจจัย
สถานการณ์

กลุ่มที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) ทฤษฎีและแนวคิดที่สำคัญ
ในกลุ่มนี้ ได้แก่

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) โดย Rensis Likert ได้ทำการวิจัยเพื่อหาแนวทางพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำโดยการสัมภาษณ์ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของกลุ่มงานทั้งประเภทที่มีผลงานสูง และผลงานต่ำในหลายๆองค์กร ได้รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำออกมา 2 แบบ คือ

(1) พฤติกรรมที่เน้นงาน (Job Centered หรือ Production Oriented) จะเน้นการควบคุมดูแลใกล้ชิด โดยมุ่งเน้นวิธีการ ขั้นตอน และเทคนิคในการทำงาน ความสนใจจะอยู่ที่งานเป็นสำคัญ

(2) พฤติกรรมที่เน้นคน (People Centered หรือ Relationship Oriented) จะพยายามสร้างความสามัคคีในกลุ่มงาน สนใจความเป็นอยู่ สนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio States Studies) ได้ทำการวิจัยโดย ออกแบบสอบถามทางภาคอุตสาหกรรม และภาคทหาร เพื่อประเมินถึงการรับรู้ ผู้ได้บังคับบัญชาในพฤติกรรมของผู้นำของตน จากการศึกษาของ Ohio ได้แบ่ง พฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

(1) พฤติกรรมเน้นคน (Consideration) พฤติกรรมที่ผู้นำสนใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ตาม เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม รวมทั้งผู้นำจะสนใจความคิดเห็นและความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ผู้นำจะเป็นมิตรและนำคอบหา ทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ ยอมรับนับถือในผู้บังคับบัญชา

(2) พฤติกรรมเน้นโครงสร้าง (Initiating Structure) พฤติกรรมในแบบนี้คือ จะเน้นการกำหนดบทบาทหน้าที่ต่างๆให้ชัดเจน

3. ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) หรือตาข่ายการนำ (Leadership Grid) โดย Dr. Robert R. Blake และ Dr. Jane S. Mouton 2 ท่านจึงได้จับประเด็น 2 เรื่องนี้มาสร้างเป็นสไตล์ของคนว่ามีความมุ่งมั่นต่องานกับมุ่งมั่นต่อคนมากน้อยแค่ไหน โดยกำหนดสเกลวัดตั้งแต่ 1-9 โดยแกนของตารางได้แบ่งออกเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ

(1) การมุ่งเน้นในงาน (concern for Production)

(2) การมุ่งเน้นในคน (concern for people)

ซึ่งผู้นำจะต้องตรวจสอบพฤติกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบโดยศึกษาการทำงาน ทั้งการทำงานส่วนตัวและการทำงานเป็นทีม โดยสำรวจในประเด็นด้านความคิดริเริ่ม (initiative) การสอบถาม (เปิดใจรับฟัง) (inquiry) การแสดงความสนับสนุน (advocacy) การแก้ไขความขัดแย้ง (conflict solving) การตัดสินใจ (decision Making) และการวิพากษ์ (critique) จะทำให้สามารถเห็นทัศนคติ ค่านิยม ในความเชื่อของตน ซึ่งประกอบการเป็นสไตส์การบริหาร

โดยที่เบลคและมูทอน ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ

- 1) เน้นคนน้อย งานน้อย (1,1) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Leader)
- 2) เน้นงานมาก คนน้อย (9,1) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Production Pusher)
- 3) เน้นงานน้อย คนมาก (1,9) ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Country Club Leader)
- 4) เน้นคนมาก และงานมากด้วย (9,9) ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม (Team Builder)
- 5) เน้นคนละงานในระดับกลาง ๆ (5,5) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle of the road Leader)

แต่ปัจจุบันบลคและมูทอน ได้แบ่งความเป็นผู้นำออกเป็น 7 แบบนอกเหนือจาก 5 แบบที่กล่าวไปแล้วมีอีก 2 แบบคือ

6) พวกอัสตาสุง 9+9 คือเอาตนเองเป็นที่ตั้งโดยจะเป็นทั้ง 9,1 และ 1,9 ในคนเดียว
คือ บางทีก็เน้นคนสูง บางทีก็เน้นงานสูง อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบพ่อปกครองลูก

7) แบบ Opportunism คือเป็นพวกนักแสวงหาโอกาสหรือเข้าได้กับทุกสถานการณ์
เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ไม่มีอุดมคติ เป็นได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน เพียงเพื่อ
ประโยชน์ของตน

ทฤษฎีที่ศึกษาปัจจัยตามสถานการณ์ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ (contingency theory) แนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้คือ

1. ทฤษฎีของฟิวดเลอร์ (Fiedler) ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิวดเลอร์ มีกรอบแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำที่ดีอยู่ที่ความเหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership style) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situational demands)

รูปแบบของผู้นำ ฟิวดเลอร์ วัดได้โดยการใช้เครื่องมือทดสอบที่เรียกว่า “แบบทดสอบผู้ร่วมงานที่ไม่พึงปรารถนา” (Least Preferred Cowor Scale : LPC Scale) โดยให้ผู้ทำแบบทดสอบอธิบายถึง “ผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด” แล้วให้คะแนนผู้นั้น ตามตัวเลือกต่างๆ 18 คุณลักษณะ มีระดับคะแนน 1 – 8 คะแนน LPC จะเป็นตัวบอกว่าผู้ทำแบบทดสอบ มีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบเน้นงาน (Task - oriented) หรือเน้นความสัมพันธ์ (relationship - oriented) หากคะแนน LPC สูง 64 คะแนนขึ้นไป จะเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ถ้าคะแนน LPC ต่ำจะเป็นผู้นำที่เน้นงาน 57 คะแนนลงมา ส่วนคะแนนอยู่ที่ 58-63 ไม่แน่ชัดว่าเน้นอะไร

LPC Questionnaire

นำเสนออารมณ์	8 7 6 5 4 3 2 1	ไม่นำเสนออารมณ์
เป็นมิตร	8 7 6 5 4 3 2 1	ไม่เป็นมิตร
ไม่นำคบ นำปฏิเสธ	1 2 3 4 5 6 7 8	นำคบ นำยอมรับ
ชอบช่วยเหลือ	8 7 6 5 4 3 2 1	ชอบขัดขวาง
ไม่กระตือรือร้น	1 2 3 4 5 6 7 8	กระตือรือร้น
เครียด	1 2 3 4 5 6 7 8	ผ่อนคลาย
ห่างเหิน	1 2 3 4 5 6 7 8	ใกล้ชิด
เย็นชา	1 2 3 4 5 6 7 8	อบอุ่น
ร่วมมือ	1 2 3 4 5 6 7 8	ไม่ร่วมมือ
สนับสนุน	8 7 6 5 4 3 2 1	มุ่งร้าย
น่าเบื่อ	8 7 6 5 4 3 2 1	น่าสนใจ
ไม่จริงจัง	1 2 3 4 5 6 7 8	จริงจัง
มั่นใจในตัวเอง	1 2 3 4 5 6 7 8	ลังเล
ไม่มีความเมตตา	8 7 6 5 4 3 2 1	ใจดี
เศร้าสร้อย	1 2 3 4 5 6 7 8	ว่าเรื่อง
เปิดเผย	1 2 3 4 5 6 7 8	ระวังเสมอ
ชอบทะเลาะ	8 7 6 5 4 3 2 1	ชอบปรองดอง
	1 2 3 4 5 6 7 8	

สถานการณ์ของผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ซึ่งเป็นตัวควบคุมสถานการณ์ที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่แก่ผู้นำ ได้แก่

คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก สามารถวัดได้จากเจตคติของสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ โดยวัดความเข้มข้นของคุณภาพความสัมพันธ์ออกมาเป็น “ดี” หรือ “ไม่ดี” หากสมาชิกมีความเชื่อถือ เคารพ สันนิษฐานผู้นำก็นับว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดี สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

ระดับโครงสร้างของงาน สามารถวัดได้จากเนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานที่มีความชัดเจนเพียงใด โดยวัดความเข้มข้นของระดับ โครงสร้างของงานออกมาเป็น “แข็ง” หรือ “อ่อน” หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนถือว่าโครงสร้างของงานแข็ง จะสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ

อำนาจของผู้นำ สามารถวัดได้จากระดับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่ผู้ นำมี อิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวัดความเข้มข้นของอำนาจผู้ นำออกเป็น “มาก หรือน้อย” หากผู้ นำมีอำนาจในการวางแผน สั่งการ ติดตาม ประเมินผลต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่ามีความีอำนาจในตำแหน่งมาก จะสร้างสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ สำหรับผู้ นำ

2. ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life Cycle Theory) ทฤษฎีนี้พัฒนาโดย เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับผู้ตาม (Follower) โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเลือกความเป็นผู้นำที่เหมาะสมไปตามความพร้อมหรือสถานะของผู้ตาม

สไตล์ของผู้นำ อาจจะแบ่งออกได้ 4 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

(2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

(3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

(4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถแล้วเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path Goal Theory)

ทฤษฎีนี้พัฒนาโดย Robert House โดยมีการเชื่อมโยงกับทฤษฎีความคาดหวัง โดย House เชื่อว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะต้องช่วยพัฒนาเส้นทาง (Path) ที่จะทำให้ผู้ตามไปสู่เป้าหมาย (Goal) ที่ผู้ตามคาดหวังไว้ดังนี้

1. จะกระตุ้นความปรารถนาในความสำเร็จของผู้ตาม ในสิ่งที่ผู้นำสามารถควบคุมได้ในระดับหนึ่ง
2. ให้ความมั่นใจว่าผลงานจะนำมาซึ่งรางวัลที่ผู้ตามหรือพนักงานปรารถนา
3. ให้คำชี้แนะ และให้แนวทางแก่พนักงานเพื่อไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ
4. ช่วยผู้ตามในการกำหนดความคาดหวังของเขา เช่น การตั้งเป้าหมาย การกำหนดแนวทางการทำงาน เป็นต้น
5. สนับสนุนทางทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น ทักษะ เครื่องมือ และการฝึกอบรมต่างๆแก่ผู้ตาม

สไตล์ความเป็นผู้นำ จะมีอยู่ 4 แบบคือ

1. **ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership)** คือ ผู้นำจะบอกหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดูแลให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และวิธีการทำงาน จัดตารางการทำงานและประสานงาน

2. **ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)** ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจ ต่อความต้องการและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเป็นกันเองและเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงาน

3. **ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)** คือ ผู้นำที่แสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาพิจารณาในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

4. **ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented)** คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน เป็นสำคัญ โดยจะตั้งเป้าหมายงานที่ท้าทาย พยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด เน้นผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานและให้ความมั่นใจว่าลูกน้องต้องปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐาน

ลักษณะของผู้นำ

ผู้นำบารมี (Charismatic Leader) ผู้นำบารมี คือ ผู้นำที่มีแรงดึงดูดส่วนบุคคล (interpersonal attraction) อันเนื่องมาจากการที่ผู้นำมีความดี มีความน่าเคารพ ศรัทธา ทำให้ลูกน้องเชื่อฟังในคำสั่งอย่างเต็มอกเต็มใจ โดยปราศจากคำถามและข้อสงสัย ใ่วางใจและเชื่อใจในความคิดของผู้นำว่าถูกต้องเชื่อถือได้ โดยลูกน้องจะมีอารมณ์ร่วมในภารกิจขององค์กร มีเป้าหมายที่สูงและเชื่อว่าเขาสามารถอุทิศตนต่อความสำเร็จตามภารกิจนั้นได้

จากการวิจัยพบว่า ผู้นำบารมีจะมีคุณลักษณะเหล่านี้

1. เชื่อมมั่นในตนเองสูง มีการยอมรับนับถือในตนเองสูง
2. มีวิสัยทัศน์ คือ มีการมองการณ์ไกล มองอนาคตข้างหน้าโดยมีเป้าหมายอุดมการณ์ที่สามารถนำไปสู่อนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปจากสถานะเดิมๆ
3. พิเศษแตกต่างไปจากผู้นำคนอื่น โดยไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติแบบเดิมๆเพื่อเป็นแบบอย่างให้ลูกน้อง เช่น นายลี ไอเคค้อกคา ในช่วงที่บริษัทไครสเลอร์มีปัญหา เขาเข้ามารับตำแหน่ง CEO โดยทุ่มเททำงานหนักแล้วรับเงินเดือนเดือนละ 1 ดอลลาร์เป็นเวลา 1 ปีในระหว่างที่บริษัทมีปัญหา

4. รับรู้ไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จะมีการติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆของสภาพแวดล้อม รับรู้ รับทราบข่าวสารต่างๆได้ไว และสามารถประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

5. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นผู้ผลักดัน เป็นหัวหน้าในการนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร

ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader)

เรามักจะได้ยินคำเรียกถึงผู้นำอีกคำหนึ่งบ่อย ๆ ครั้น คือ ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คำว่าผู้นำเชิงวิสัยทัศน์นี้จะเป็นการมองผู้นำในเชิงคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำควรมีคือการมีวิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์จะทำให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กร ไปยังทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม และสามารถวางรากฐานขององค์กร ได้อย่างยั่งยืนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่เกิดขึ้น วิสัยทัศน์จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่พึงประสงค์ของผู้นำในยุคปัจจุบัน

คุณลักษณะของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

1. มีวิสัยทัศน์ที่เด่นชัด เป็นวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสม
2. มีความต้องการที่จะนำสิ่งใหม่ๆ มาสู่องค์กร คือ เป็นผู้บุกเบิกกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ ในองค์กร
3. มีความกระตือรือร้นที่จะกระตุ้นคนอื่นๆ ให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ เน้นการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
5. เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น ให้เห็นการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสม
6. มีความต้องการที่จะบรรลุในสิ่งที่ได้กำหนดไว้ด้วยความตั้งใจและหัวใจที่จะทุ่มเท